

Maja Barbara
Muc
Fakulteta za
management
Koper

UPRAVLJANJE ZNANJA V ORGANIZACIJAH

Oblikovanje ustreznega organizacijskega okolja za ustvarjanje znanja

POVZETEK

Vstopili smo v družbo znanja, kjer znanje ni samo še en vir poleg tradicionalnih dejavnikov proizvodnje, ki so nekoč veljali za najpomembnejše sredstvo (zemljišče, kapital, stroji). V tej dobi moramo sprejeti miselnost, da prihodnost pripada "umskim delavcem", ki pri svojem delu uporabljajo eksplicitno in implicitno znanje. O samem znanju so razpravljali filozofi že pred našim štetjem (Platon), v moderni zgodovini pa se je o začetkih upravljanja znanja začelo razmišljati v prejšnjem stoletju. Upravljanje znanja se je razvijalo na več koncih sveta, na Vzhodu (Japonci) in Zahodu (ZDA in Evropa), nastajali so določeni poudarki pri upravljanju znanja. Za uspešno vpeljavo nove menedžerske ideje, tj. upravljanje znanja, je potrebno vzpostaviti ustrezno organizacijsko okolje, ki idejo podpira. Spremeniti je potrebno stare strukture, ki ovirajo oblikovanje in deljenje znanja ("middle-up-down" menedžment), spremeniti stil vodenja (resonančni vodja) in predstaviti zaposlenim nove vrednote, ki v ospredje postavljajo njihov intelekt, znanje in sposobnosti. Menedžment in zaposleni morajo oblikovati skupno vizijo, ki povezuje prispevek vsakega zaposlenega. Naloga menedžmenta je vzpostaviti pozitivno delovno klimo, kamor se zaposleni vsak dan vračajo s pozitivnim čustvenim nabojem.

Ključne besede: upravljanje, znanje, organizacijsko okolje, učenje, vodenje

Vsak menedžer, ki bere aktualen tisk, bo spoznal, da smo dandanes vstopili v družbo znanja, kjer znanje ni samo še en vir poleg tradicionalnih dejavnikov proizvodnje – delovna sila, kapital in zemlja –, temveč je najpomembnejši vir organizacije. Menedžerji bodo tudi opazili, da prihodnost pripada "umskim delavcem" – delavcem, ki uporabljajo svoje glave in ne samo roke. Ključ do bodoče blaginje leži v izobraževanju in usposabljanju teh "umskih delavcev".

"Znanje je ključni dejavnik uspeha za vse organizacije. Za oblikovanje uspešne pri-

hodnosti je na izbiro le učiti se ali propasti."

ZAČETKI UPRAVLJANJA ZNANJA

Znanje je bilo osrednja tema razprav v filozofiji in epistemologiji že od Platona in Sokrata naprej. Starodavni koncept iz okoli 400 let pred našim štetjem postaja v današnjih dneh ena od najnovejših idej v menedžmentu. Kar je novo, je ideja zajemanja znanja, pridobljenega od posameznikov, in njegova širitev do drugih v organizaciji (Nonaka in Teece, 2001, str. 315).

Novejša zgodovina nas o začetkih upravljanja znanja postavlja v prejšnje stoletje, ko je upravljanje znanja oz. angleško "knowledge management" postala vroča tema vseh objav in prizadevanj. Poslovni raziskovalci, svetovalci in medijski strokovnjaki s cele zemeljske oble so spodbujali organizacije, da razumejo oblikovanje znanja ("knowledge creation") kot vir konkurenčne prednosti, se osredotočijo na potrebe "umskih delavcev", kot so inženirji, znanstveniki, zdravniki, pisatelji, računalničarji-programerji in drugi kreativni misleci, in da organizacije oblikujejo učeče se okolje, ki bo sposobno zadostiti potrebam postindustrijske informacijske ekonomije (Krogh et al., 2000, str. 3).

Upravljanje znanja se je razvilo na različnih delih sveta, na Zahodu (ZDA in Evropa) in na Vzhodu (Japonska). V razvoju upravljanja znanja so se na obeh koncih pojavljale določene različice razvoja oz. drugačni poudarki, usmeritve v upravljanju znanja.

GLOBALNO OBLIKOVANJE IN UPRAVLJANJE ZNANJA

Po svetu se je pojavilo splošno vprašanje, kaj sploh je upravljanje znanja oz. "knowledge management". Različne države so ubirale različne poti na začetni stopnji razvoja tega menedžmenta. Evropske organizacije so se najprej ukvarjale z *merjenjem* znanja, medtem ko so se ameriške organizacije usmerile na učinkovito *upravljanje* znanja z uporabo informacijske tehnologije. Japonske organizacije so se usmerile na organizacijsko *oblikovanje* novega znanja. Pred nekaj leti je obstajala nevarnost, da bi "knowledge management", ki je preplaval Zahod, končal kot še ena moderna, zveneča beseda, kot se je to zgodilo že z vrsto menedžerskih idej v preteklosti. Spomnimo se, kaj se je zgodilo z reinženiringom, ki se je na svojem začetku v 90. letih dozdeval kot popolnoma razumna menedžerska ideja.

Upravljanje znanja prehaja v novo dobo. Evropske organizacije se počasi premikajo od merjenja znanja k iskanju novih poti, kako bolje uvesti znanje v delo. Ameriške organizacije začenjajo dojemati omejitve pristopa IT in v upravljanje znanja vključujejo človeški dejavnik. Na drugi strani pa japonske organizacije prehajajo od tihih dimenzij znanja in odkrivajo, kako lahko podatkovne zbirke izboljšajo produktivnost (Nonaka in Teece, 2001, str. 315).

Japonske organizacije ostajajo uganka za večino Zahodnjakov. Japonci niso strašansko učinkoviti, podjetniški ali preveč svobodni. Kljub njihovi počasnosti, a gotovosti pa so v mednarodni konkurenci pomaknili svojo pozicijo naprej. In zakaj so postale japonske organizacije tako uspešne? Njihov uspeh ne temelji na njihovih proizvodnih zmognostih, dostopu do poceni kapitala, neposrednih in kooperativnih odnosih s strankami, dobavitelji in vladnimi agencijami, ne temelji na vseživljenjski zaposlitvi, sistemu seniornosti ali na drugih praksah ravnanja z ljudmi. Seveda so vsi naštetih dejavniki pomembni, vendar lahko trdimo, da so japonske organizacije uspešne zaradi spretnosti in strokovnosti v oblikovanju organizacijskega znanja.

NOVO ORGANIZACIJSKO OKOLJE

Organizacijsko znanje se lahko učinkovito integrira v organizacijske procese, izdelke ter storitve, če so v organizaciji ustvarjeni primerni temelji, ki to podpirajo. Ti temelji zajemajo mnoge sestavine organizacijskega vedenja, kot so primerno organizacijsko

Oblikovanje organizacijskega znanja razumemo kot zmožnost organizacije kot celote, da oblikuje novo znanje, ga prši skozi celotno organizacijo in vgrajuje v izdelke, storitve in sisteme. Oblikovanje organizacijskega znanja je ključ do posebnih (značilnih) načinov, kako v japonskih organizacijah inovirajo (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 3).

okolje, stil vodenja, komuniciranje, sistem nagrajevanja, inovativna dejavnost, organizacijska struktura, sistem informiranja, vrednote, organizacijska klima in kultura, timsko in projektno delo, zavzetost in zadovoljstvo vseh zaposlenih, nabor kompetenc, učeča se organizacija idr.

Pomen organizacijskega okolja

Kot pravita Collins in Geoff (2002, str. 31) znanja samega "tehnično" ne moremo upravljati, lahko pa upravljamo okolje, v katerem je mogoče ustvarjati, odkrivati, zajemati, izmenjevati, prečiščevati, potrjevati, prenašati,

sprejemati, prilagajati in uporabljati znanje. Za to pa organizacija potrebuje *prave okoliščine, prava sredstva in prava dejanja*.

Za oblikovanje ustreznega organizacijskega okolja je potrebno v organizaciji, ki

ustvarja znanje, zagotoviti sledeče pogoje (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 227):

- oblikovati vizijo znanja,
- razviti ekipo znanja,
- zgraditi visoko zahtevno področje interakcij med zaposlenimi,
- v razvojnem procesu prenesti znanje na nove izdelke ali storitve,
- privzeti "middle-up-down" menedžment,
- preiti k povezovanju organizacije,
- zgraditi mrežo znanja z zunanjim svetom.

Poleg tega je potrebno oblikovati novo organizacijsko kulturo, klimo, vrednote, miselne modele, zaupanje zaposlenih v organizacijo, zadovoljstvo zaposlenih in strank, komunikacijo in prenos informacij, inovacijski proces, pozitivno vzdušje, podjetništvo, medosebne odnose med zaposlenimi in do strank in drugo.



(Skupna) vizija

Organizacija stremi k doseganju vizije, ki izvira iz interesov pomembnih zunanjih in notranjih udeležencev. Organizacija razvije iz vizije temeljni cilj oz. smoter, ki ga dosega s konkurenčnimi prednostmi, izvirajočimi iz zmožnosti organizacije. Dandanes velja, da večina zmožnosti organizacije izhaja iz ljudi in njihovega znanja. Znanje v organizaciji pa ni samemu sebi namen in niti ni temeljni smoter organizacije, temveč je pomembno sredstvo za doseganje zastavljenih ciljev organizacije.

Doktrina učeče se organizacije nas uči, da moramo v organizaciji vzpostaviti skupno vizijo. Skupna vizija, ki je ustvarjena s sinergijo, povezuje prispevek vsakega v novo, veliko boljšo možnost nasproti temu, kar bi lahko dosegel vsak posameznik ali majhna skupina posebej. Moderna (organizacijska) kultura je odvisna od kolektivne inteligence posameznikov, ki delajo skupaj za skupni cilj. Resnična skupna vizija bi morala povezati obvezo in edinstvene vire različnih posameznikov. Resnična skupna vizija mora pripadati vsakemu posamezniku v organizaciji (Kline in Saunders, 1998, str. 186–189).

Znanja ne moremo upravljati, lahko pa upravljamo okolje, v katerem nastaja.

Nova paradigma učenja, oblikovanja in deljenja znanja

Ljudem je potrebno pomagati, da postanejo **vir drugemu** in tako sprejmejo **ново paradigmo učenja**. Od trenutka, ko postanejo vir znanja za drugega, so pripravljeni deliti svoje znanje z drugimi, ki ga potrebujejo v svojih rednih delovnih procesih. Z uporabo znanj od drugih zaposlenih bodo obogatili bazen svojega eksplicitnega in implicitnega znanja in ga z dopolnitvijo lastnega znanja posredovali novim uporabnikom znanja. Pri tem si lahko organizacije zelo učinkovito pomagajo z oblikovanjem baze znanj, kjer so zajeta vsa eksplicitna in implicitna znanja, potrebna za opravljanje delovnih nalog.

V praksi se najpogosteje uporabljata dva tradicionalna modela **oblikovanja** znanja, to sta *"top-down"* in *"bottom-up"* menedžment. Tradicionalna modela ne ustvarjata dinamične interakcije, ki bi ustvarjala organizacijsko znanje. Zaradi tega se je razvil nov model, model *"middle-up-down"* menedžment. Ta model postavlja linijske vodje (middle management) v središče upravljanja znanja in redefinira vlogo top menedžmenta in drugih zaposlenih. Model torej ne pomeni ne *"top-down"* ne *"bottom-up"*, temveč *"middle-up-down"* menedžment. Naj zveni ta

Deljenje oz. izmenjavo znanja lahko lepo opazujemo pri igri otrok. Otroci se z lahkoto učijo eden od drugega. Vedo, da se morajo zanesti na drugega, na drug vir, medtem ko se odrasli uspešno prepričujejo, da so sami sposobni narediti vse. To lahko brez težav razumemo kot najmanj intelektualno stvar. Kot odrasli smo, posebej še na delovnem mestu, neprilagojeni in nesposobni za spontano odkrivanje talentov in sposobnosti drugih zaposlenih (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 124–129).

termin še tako čudno, model najbolj opredeljuje kontinuiran, ponavljajoč proces, v katerem je oblikovano znanje. Znanje je tako ustvarjeno na ravni linijskih vodij, ki so pogosto vodje timov ali nalog, in skozi spiralni komunikacijski proces, ki prepleta top menedžment in zaposlene. Proces postavlja linijske vodje v središče upravljanja znanja in jih postavlja v križišče vertikalnih in horizontalnih pretokov informacij znotraj organizacije.

Organizacija je lahko toliko uspešna, kolikor so uspešni njeni zaposleni.

Vodja in vodenje za oblikovanje znanja

Vodje so posebni ljudje, ki določajo smer, odločajo o ključnih stvareh in navdihujejo svoje enote. Vodje so oblikovalci, učitelji in skrbniki. Za tovrstne vloge potrebujejo nove veščine, kot so sposobnost zgraditi skupno vizijo, sposobnost potisniti na površje miselne modele in vzgajati sistematične vzorce razmišljanja. Vodja je odgovoren za izgradnjo organizacije, kjer ljudje nenehno širijo svoje sposobnosti in s tem oblikujejo svojo prihodnost (Senge v Mintzberg, 1999, str. 586–587).

Dobri vodje vzpostavljajo med zaposlenimi resonanco, kar v latinskem prevodu pomeni sozvenenje. V odnosih med ljudmi govorimo o resonanci, ko sta dva človeka čustveno na isti valovni dolžini, ko sta *"uglašena"*. Eden od znakov resonančnega vodenja je skupina privržencev, ki vibrirajo v sozvočju z vodjevim dobrim razpoloženjem in navdušenjem. Pri prvinskem vodenju je nujno, da se resonanca krepi in podaljšuje čustveni vpliv vodenja. Čustva so v medsebojnih odnosih ravno tisto lepilo, ki člane tima drži skupaj, in povzročajo, da ljudje predano držijo skupaj. Kako dobro vodje obvladujejo in usmerjajo ta čustva, da bi pomagali skupini uresničiti

svoje cilje, je odvisno od njihove ravni čustvene inteligence. Pod vodstvom čustveno inteligentnega vodje si ljudje dajejo vzajemno oporo, si izmenjujejo mnenja in zamisli in se učijo drug od drugega (Goleman et al., 2002, str. 38–39).

Resonanca ne izvira zgolj iz vodjevega dobrega razpoloženja ali sposobnosti, da v

Vodja je odgovoren za prenašanje znanja.

pravem trenutku izreče prave besede, temveč iz celotnega spleta usklajenih dejavnosti, ki sestavljajo neki vodstveni slog (Goleman et al., 2002, str. 74). Vodje, ne da bi se

tega sploh zavedali, vodijo v različnih slogih in odvisno od okoliščin večč prehajajo iz enega v drugega. Izbira različnega stila vodenja je tako odvisna od posameznika in okoliščin, za kar ne moremo oblikovati pravila, kateri stil vodenja je primeren za določeno situacijo. Ljudje vodimo v različnih situacijah različno. Zato je vodenje v organizacijah, ki upravljajo znanje, nedefinirano s stališča, kateri stil uporabiti, saj je vsaka organizacija (kakor tudi vodja) različna, edinstvena.

Organizacijska struktura, ki podpira procese vodenja

Za učinkovito delovanje modela "middle-up-down" potrebujemo organizacijsko strukturo, ki podpira proces vodenja. Oblikovanje znanja ima vpliv tako na proces vodenja kot tudi na organizacijsko strukturo. Ko so znanje in inovacije postali središče konkurenčnega uspeha, se je pojavilo tudi nezadovoljstvo s tradicionalno organizacijsko strukturo. Konec 19. stoletja sta bili prevladujoči obliki organizacijske strukture birokracija in usmerjenost k nalogam. Vendar ko govorimo o oblikovanju znanja, nobena od omenjenih organizacijskih struktur ni primerna. Kar je potrebno, je kombinacija ali sinteza omenjenih oblik (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 160–163).

a) Birokratska struktura

Kolebanje med birokracijo in usmerjenostjo k nalogam izvira in 19. stoletja, ko je Max Weber menil, da imajo najracionalnejše in najučinkovitejše organizacije moderne družbe birokratske značilnosti. Birokratska struktura deluje najbolje, ko je stanje stabilno in vladata nadzor ter zmožnost predvidevanja. Birokratska struktura, ki je visoko formalizirana, specializirana, centralizirana in močno sloni na standardiziranih procesih dela, deluje zelo učinkovito pri rutinskem delu. Primerna je za stabilno in zrelo industrijo z večinoma racionalnim in ponavljajočim se tipom dela.

Pretirane birokratske strukture mnogih organizacij prej ovirajo kot pa pomagajo ljudem videti drugega kot vir znanja. Toge strukture, dobronamerne v svojih časih, vendar staromodne danes, so ključni ovirajoči faktor za produktivnost in rast (Kline in Saunders, 1998, str. 135–136).

b) Usmerjenost k nalogam

Usmerjenost k nalogam je organizacijska struktura, ki je oblikovana zato, da odgovarja na slabosti birokracije. Je fleksibilna, prilagajajoča se, dinamična in sodelujoča struktura. V organizacijah je usmerjenost k nalogam institucionalizirana oblika tima ali skupine, ki združuje predstavnike različnih enot na intenzivnih in fleksibilnih temeljih z namenom opravljanja začasnih (projektnih) nalog. Organizacije, organizirane po opisanim načinu, pogosto uporabljajo ta način dela oz. strukturo pri razvijanju novih izdelkov. Kritika omenjene strukture je v tem, da je težko posredovati novo oblikovano znanje do drugih uporabnikov v organizaciji. Tako je ta struktura neprimerna za kontinuirano razširjanje in deljenje novega znanja skozi celotno organizacijo.

c) Nove organizacijske strukture

V zadnjih letih je bilo predstavljenih veliko

število organizacijskih modelov oz. struktur (osnovanih večinoma na modelu usmerjenosti k nalogam), kot so adhokracija, ploske organizacije, pajkova mreža, obrnjena piramida, interni trg ipd. Zagovorniki teh modelov menijo, da je birokratska struktura preveč počasna za odzivanje v negotovem okolju. Omenjene organizacijske oblike so spodbudile popolnoma drugačno razmišljanje o odnosih med menedžerji, linijskimi vodji in ostalimi zaposlenimi.

Nove organizacijske oblike imajo nekatere skupne karakteristike, npr. (1) želijo biti bolj ploske kot njihovi hierarhični predniki, (2) predvidevajo stalno dinamično in ne statično strukturo, (3) podpirajo oblikovanje intimne med zaposlenimi in strankami, (4) poudarjajo pomembnost kompetenc – enotne tehnologije in sposobnosti in (5) priznavajo intelekt ter znanje kot enega najbolj vzvodnih in močnih sredstev organizacije.

Vsak od naštetih modelov oz. struktur zahteva skrbno razvito podporno infrastrukturo – organizacijsko kulturo. Če so modeli oblikovani pravilno, lahko takšne organizacije učinkovito izkoriščajo intelektualne vire za določene namene. Če pa so oblikovani nepravilno, so lahko celo manj učinkoviti kot staromodne birokracije.

Organizacije morajo zato biti opremljene s strateškimi zmožnostmi za kontinuirano in ponavljajoče koriščenje, zbiranje, deljenje in oblikovanje novega znanja v dinamičnem in spiralnem procesu. S tega stališča je birokracija učinkovita za kombiniranje in internacionalizacijo, medtem ko je usmerjenost k nalogam primerna za socializacijo in ekster-nacionalizacijo. Z drugimi besedami, prva struktura je primerna za koriščenje in zbiranje znanja, medtem ko je druga struktura učinkovita za deljenje in oblikovanje znanja.

Organizacije bi si tako morale prizadevati za oboje, za učinkovitost birokracije in za fleksibilnost usmerjenosti k nalogam. Za oblikovanje primernih temeljev oblikovanja znanja je potrebna nekakšna kombinacija ali sinteza obeh struktur.

Organizacijska kultura

Kako se razlikujeta posameznik in organizacija v načinu učenja? Najbližji približek spominu, ki ga poseduje posameznik, je v organizaciji kultura. Nekatere značilnosti organizacijske kulture lahko zaznamo že ob vstopu v organizacijo. Kultura se pojavi v interakciji med zaposlenimi v vsaki situaciji, kjer se združujejo z določenim namenom. Če pogledamo v vsakdanje življenje, ima vsak zakonski par določeno kulturo in tako ima tudi vsak odnos v organizaciji svojo kulturo. Kultura narekuje načine, kako posamezniki v organizaciji vzpostavljajo med sabo odnose. Dober odnos med zaposlenimi in njihovimi vodji, ki se oblikuje in kopiči mnogo let, je zelo pomemben za njihov skupni uspeh. Če ima vodja dober odnos do zaposlenih in uporablja primeren stil vodenja (resonančni vodja), vzbuja v zaposlenih neprestano željo po dobrem (kakovostnem) delu, usmerjenosti k spremembam, prilagodljivosti, inovativnem delu in pozitivnem odnosu. V obratnem primeru pa so zaposleni zelo negativni, nezadovoljni, širijo slabe govorice, poveča se stopnja absentizma in fluktuacije, delo opravijo slabo in počasi, kar vse vpliva na neuspeh organizacije. V organizaciji, ki uvaja upravljanje znanja, je potrebno vzpostaviti prvo, to je dobre odnose in pozitivno vzdušje. V organizacijsko kulturo štejemo mnoge sestavine, kot so klima, vrednote, navade, običaji in rituali, miselni modeli in drugo.

Organizacija mora spodbujati željo po boljšem, željo po znanju.

Klima: Organizacija mora vzpostaviti pozitivno organizacijsko klimo, kjer se zaposleni ne bojijo deliti znanje, jih ni strah dajati lastnih predlogov ali inovacijskih načrtov, kjer jim ni težko stopiti do sodelavca in mu ponuditi ali ga poprositi za pomoč. Organizacija mora vzpodbujati pozitivno klimo od vsega začetka, ko se zaposleni zaposli v organizaciji. Spodbujati ga je potrebno k trajnemu vzpostavljanju pozitivne klime v aktivnih odnosih med vsemi zaposlenimi, kar se odraža v pozitivnem odnosu do dela, zaposlenih, menedžmenta in strank.

Miselni modeli: Vsi ljudje nosimo v glavah slike, predvidevanja in zgodbe. Miselni modeli so aktivni vselej, kadar delujemo.

Tudi v menedžmentu je pomembno, kako miselni modeli oblikujejo predstave zaposlenih. Eden od vzrokov, zakaj se veliko dobrih idej ni uresničilo v praksi, je v tem, da so bile v konfliktu z obstoječimi miselnimi modeli. Zaposlenim v organiza-

cijah je potrebno pomagati pri spremembi videnja realnosti z namenom, da vidijo preko površinskih pojavov v ozadje, kjer ležijo vzroki problemov in s tem vidijo nove možnosti za oblikovanje prihodnosti. Dandanes v manj uspešnih organizacijah najbolj vpliva na (zgrešene) miselne modele zaposlenih linearno razmišljanje. V učečih se organizacijah prihodnosti pa bosta ključno vlogo v uspehu igrala razumevanje odnosov in načini spreminjanja, kar temelji na drugačnih miselnih modelih (Senge, 1990, str. 175–204).

Vrednote: Učenje se pojavlja predvsem v okolju, ki sprejema vedoželjnost kot temeljno potrebo. Nekatere organizacije so postavile pridobivanje in deljenje znanja kot glavno vrednoto njihove kulturne identitete.

Organizacije, ki razumejo znanje kot njihovo

najpomembnejše organizacijsko sredstvo, bodo ustvarile delovno okolje, ki ceni zaposlene in njihovo željo po pridobivanju novega znanja. Take organizacije, ki jih imenujemo tudi učeče se organizacije, spodbujajo vse zaposlene pri pridobivanju ter deljenju znanja in sposobnosti z vsemi zaposlenimi. Učeče se organizacije spodbujajo zaposlene na vseh ravneh, da izrazijo sebe in prispevajo nove ideje za povečevanje zmoglosti organizacije ter delajo za to, da ohranijo njihovo največje bogastvo, to je "umske delavce", saj vidijo v njih temelje bodočega uspeha. V takšno delovno okolje, ki ima sprejete opisane vrednote, se zaposleni vsak dan vračajo z veliko željo in pozitivnim čustvenim nabojem (Deal in Kennedy, 1999, str. 281).

Usmerjenost k spremembam in inovativnemu delu: Organizacija mora v miselnosti zaposlenih zasidrati oz. jim približati željo po spreminjanju in fleksibilnem odzivanju na spremembe v okolju, v katerem delujejo. Dokler se zaposleni ne bodo zavedli, da v novem konkurenčnem okolju ne bodo mogli biti uspešni s starim načinom dela, ne bodo sprejeli novosti. V starih časih je stabilnost

Dandanes, ko se srečujemo s turbulentnim okoljem, je naloga zaposlenih, da spremembe ne samo sprejemajo, temveč tudi ustvarjajo. Za kovanje in oblikovanje sprememb morajo zaposleni sprejeti vrednoto vseživljenjskega interdisciplinarnega učenja. Naloga organizacije pri tem je, da zaposlenim to omogoči tako s finančnega in infrastrukturnega vidika kot tudi s podporo učenja. Zaposlenim je potrebno predstaviti, kakšne učinke, tj. prednosti, lahko imata izobraževanje in znanje na uspeh organizacije, v prvi vrsti pa jim je potrebno predstaviti njihove osebne prednosti, ki jih bodo imeli od učenja in pridobivanja novega znanja.

Za kreiranje znanja je treba preiti od linear-nega k divergentnemu mišljenju.

okolja in službe veljala za trajno stanje, kjer ni bilo potrebno sprejemati velikih in nenadnih sprememb.

V te namene je primerno, da organizacija zgradi svojo lastno knjižnico z domačo in tujo literaturo, paketi za učenje tujih jezikov in računalniških programov ter z drugimi prispevki, ki so jih zaposleni ustvarili na izobraževanjih ali delavnicah v podjetju ali izven podjetja. Zelo primerno je tudi oblikovati bazo znanj, kjer se zbira vse aktualno implicitno in eksplicitno znanje, ki ga posedujejo zaposleni v organizaciji. Zaposlenim mora biti na voljo in v spodbudo dajanje pobud in predlogov oz. možnost inovativnega dela. Le z inovativnim delom lahko zaposleni narekujejo spremembe v svojem delu in poslovanju organizacije ter na takšen način prispevajo k edinstvenosti organizacije pred konkurenti. Inovativne predloge mora organizacija sprejemati dobronamerno in jih po možnosti tudi denarno nagradovati. Pri tem je potrebno vzpostaviti ustrezne mehanizme nagrajevanja.

ZAKLJUČEK

Organizacija mora za uspešno oblikovanje in deljenje znanja ustvariti primerno organizacijsko okolje, ki bo podpiralo ustvarjanje znanja. Prednosti, ki jih prinaša deljenje znanja, se kažejo navzven v večji konkurenčni prednosti organizacije in navznoter v bolj izobraženem in usposobljenem kadru, ki predstavlja največje bogastvo ter najpomembnejše sredstvo organizacije, to je intelektualni kapital.

Slovenska podjetja, ki želijo biti uspešna in samozavestno nastopati na domačih in tujih trgih ter ustvarjati nove, morajo sprejeti novo organizacijsko miselnost, ki jo drugod po svetu prakticirajo že mnogo let. Ustvariti morajo pozitivna delovna okolja in usposobljene zaposlene ter poskrbeti za njihov

trajni razvoj, kar pomeni predvsem nenehno ustvarjanje, odkrivanje, izmenjevanje, potrjevanje, prenašanje, sprejemanje in uporabo novega znanja.

LITERATURA

- Collins, C. in Geoff, P. (2002). Učimo se leteti. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1999). The new corporate cultures. Reading: Perseus Books.
- Goleman, D. et al. (2002). Prvinsko vodenje. Ljubljana: GV Založba.
- Kline, P., Saunders, B. (1998). Ten steps to the learning organization: second edition. Arlington: Great Ocean Publishers.
- Krogh, G. von et al. (2000). Enabling knowledge creation. Oxford: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. et al. (1999). The Strategy Process: Revised European Edition. Harlow: Prentice-Hall Europe.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Teece, D. J. (2001). Managing industrial knowledge. London: SAGE Publications.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline. New York: Currency Doubleday.